

## PERSONAS: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

DOI: 10.35588/gpt.v15i42.5283

### Competencias Profesionales requeridas por los empleadores a partir del confinamiento

Professional skills required by employers from confinement

Edición Nº42 – Diciembre de 2021

Artículo Recibido: Agosto 11 de 2021

Aprobado: Noviembre 30 de 2021

#### Autoras

Prisca Nahum Lajud<sup>1</sup>, Martha Patricia Domínguez Chenge<sup>2</sup>, Luz María García Panes<sup>3</sup>

#### Resumen:

Es una realidad lo que ha dejado la pandemia del COVID en nuestras vidas: nuevas experiencias, nuevos aprendizajes, nuevos retos y por sobre todas las cosas para los estudiantes, profesionistas y trabajadores en general, nuevas formas de estudio y de hacer el trabajo. Se ha descubierto un mundo de nuevas oportunidades, donde tan solo casi dos años no era tan relevante saber utilizar algunos dispositivos y algunas plataformas. Se lograban dar las clases, sin necesidad de ser experto en herramientas como Zoom, Teams, Blue Jeans, etc.

Las problemáticas a nivel mundial enfrentadas en todos los ámbitos, hace que se replanteen muchas situaciones, acciones y decisiones en el sector organizacional. Esto quiere decir que en la actualidad, tendrán más oportunidades aquellos egresados que hayan desarrollado competencias que se requieren en las empresas, y que en ocasiones

---

<sup>1</sup>Doctora en Ciencias. Docente Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Universidad Veracruzana. México. Correo electrónico: pnahum@uv.mx, <https://orcid.org/0000-0003-2059-0784>

<sup>2</sup>Doctora en Tecnología Educativa, Universidad de las Islas Baleares. Profesora, Universidad Veracruzana. México. Correo electrónico: martdominguex@uv.mx, <https://orcid.org/0000-0003-2652-5086>

<sup>3</sup>Doctora en Ciencias, Licenciada en Psicología. Docente Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Universidad Veracruzana. México. Correo electrónico: luzgarcia@uv.mx, <https://orcid.org/0000-0002-2518-9490>

no se relacionan directamente con el perfil profesional, sino con una formación integral obtenida durante su paso por la universidad.

Este artículo, tiene como objetivo concientizar a estudiantes y profesionistas recién egresados sobre el desarrollo competencias requeridas en la actualidad por los empleadores, originadas por la contingencia mundial, por lo que la presente investigación adquiere fuerza en el sentido estricto de obtener como resultado nuevas competencias, que los jóvenes deben mostrar durante el proceso de selección en donde busquen reclutarse, y así obtener un puesto de trabajo. Se mencionan algunas de ellas, sugeridas a partir de entrevistas realizadas a empresarios, recomendaciones de consultores de empresas reconocidas internacionalmente, también se utilizó información recabada de bibliografía y de internet. La investigación intenta incluir temáticas dentro de las asignaturas, que hagan referencia a estas nuevas y necesarias competencias, las cuales ayudarán a los egresados a sumar valor profesional a su CV.

**Palabras claves:** Competencias, Flexibilidad laboral, Empleabilidad

#### **Abstract:**

The COVID-19 pandemic has left us with a new reality, new experiences, new learnings, new challenges, and above all, a new way to work and study for students, teachers, and workers in general. New opportunities have arisen in the world today that weren't relevant not even two years ago. It's now possible to teach classes, without being a technological expert, using tools and platforms such as Zoom, Teams, Blue Jeans, etc.

The problems the world is facing today, across all areas, has caused a widespread recalibration with respect to situations, decisions, and actions in the sector of organizational analysis. This means that today, those graduates who have developed competencies required by companies will have more opportunities. However, in the event they are not directly related to their professional profile, they will still be integral, and part of a comprehensive training obtained during their time at university.

This article aims to raise awareness among recently graduated students and professionals about the development of competencies currently required by employers originated by the global contingency. As such, the following research is focused on identifying and developing new competencies that young people can utilize during an interview process, which will ultimately help them find successful job opportunities.

Throughout the article, some of these competencies are mentioned as part of a survey that was conducted with ten business executives. To collect the information, an online questionnaire with ten questions was sent to each participant, and afterwards they were interviewed regarding these questions. The research tries to include underlying themes that were extracted from the discussions with the participants by referring to these new and necessary competencies, which will help graduates add professional value to their CV.

**Keywords:** Competencies, Labor flexibility, Employability

## 1. Introducción

En una entrevista con Philippe Perrenoud (1999), profesor de la Universidad de Ginebra y autor de numerosas obras sobre la educación, incluida su obra sobre las competencias titulado: “Construir competencias desde la escuela”, se le preguntó como podía él definir a las competencias, y su respuesta fue la siguiente: *“Una competencia es una capacidad de acción eficaz frente a una familia de situaciones; quien llega a dominarla porque dispone a la vez de los conocimientos necesarios y de la capacidad de movilizarlos con buen juicio, a su debido tiempo, para definir y solucionar verdaderos problemas”*.

La actualidad se asemeja mucho a lo que esta definición dice, y lo que las empresas necesitan en estos momentos de sus colaboradores. Es tiempo de apoyar y ayudar a las organizaciones que están atravesando verdaderos y fuertes dilemas, formando universitarios capaces de llegar a ofrecer un perfil que encierre un conjunto de conocimientos transformables, para con ellos ser empleables en cualquier empresa.

Este artículo trata precisamente, de analizar las competencias que los jóvenes, a partir de esta difícil situación que ha generado la pandemia desde finales de 2019 y principios del 2020, necesitan desarrollar. Las formas en que se desenvolvían como profesionistas, colaboradores, empleados, o como se quiera llamar a toda persona que percibe un sueldo a cambio de un trabajo en cualquier institución, han marcado ahora un antes y un después.

Se espera que el análisis realizado en el presente documento apoye a todo aquel universitario especialmente, a aquel que quiera encontrar en un futuro empleo, una manera digna de ganarse y vivir bien la vida, a cambio de ofrecer conocimientos, habilidades y actitudes desarrolladas y puestas al servicio del empleador que espera

encontrar en los contratados, aquellas personas que se adapten rápidamente a situaciones inesperada.

## 2. Metodología

Este análisis se elabora a partir de entrevistas realizadas por estudiantes y académicos a quince empresarios: entre cafetaleros, restauranteros, hotelero, propietarios de consultorías en Recursos Humanos, todos ellos con una visión global, durante los meses de mayo y junio de 2020, se les envió un cuestionario inicial con 10 preguntas, y después se les entrevistó de manera virtual con base a esas cuestiones planteadas. Además, se obtuvo información del Foro sobre Habilidades Directivas en mayo de 2020, organizado por académicos y estudiantes en donde se invitó a participar a dos jóvenes ponentes de prestigiadas empresas internacionales, esto con la intención de tener una visión global sobre las competencias solicitadas en la actualidad por los empleadores, uno de los participantes pertenece a la empresa BTS ([www.bts.com](http://www.bts.com)) dedicada a la implementación y acompañamiento de proyectos estratégicos, el puesto ocupado por esta persona es el de Senior Consultant, y la otra ponente invitada fue de NYC & Company (oficina de turismo de Nueva York), su puesto es Directora de marketing internacional, y ella maneja toda la estrategia de posicionamiento de la ciudad de NY a nivel mundial, y quienes a través de sus pláticas, dejaron en claro a los estudiantes lo que las organizaciones solicitan de sus colaboradores. De igual manera se revisó material documental subido recientemente en páginas seguras de internet, artículos de años anteriores, la experiencia que se está viviendo como académicos, estudiantes y empresarios en todo el mundo. La utilización de las Tic como nunca se hubiera alguien imaginado, el uso de plataformas como Zoom, Teams, Blue Jeans, Telmex, etc. Y especialmente de los acontecimientos que, en la docencia se ha aprendido, y dejado en esa labor la huella de una época en la educación, insospechada.

### 2.1 Conceptos principales

Son tres conceptos primordiales que se abordan en este punto y que le dan a todo el artículo sustento, el primero de ellos ha sido quizás muy repetitivo en muchas lecturas y capítulos de libros, artículos y documentos en los últimos años, se trata del término de “**competencias**”, sin embargo es muy utilizado actualmente y desde años recientes, pues a través de hablar de alguien que es competente, se identifica a aquellos

profesionales que son capaces de enfrentar situaciones diversas con sus conocimientos, habilidades, actitudes y valores, por ello el concepto primordial de este documento son las competencias, así como sus distintas clasificaciones.

El concepto de “**flexibilidad**”, ya que ser competente no valdría de nada, ni tampoco ser empleable si las organizaciones no se vuelven flexibles, para muchas de ellas ha sido un proceso doloroso atreverse a ello, pues con el confinamiento no les quedó más remedio que ser así. Después de haber adquirido por años, una cultura conservadora o tradicional muchos empresarios tuvieron que mirar nuevas maneras de actuar, de aceptar otras alternativas de trabajo y mandar a mucha gente a sus casas a hacer home office, esto fue inusual, difícil y en muchos casos complejo, pero se tuvo que aceptar. Sin embargo, la flexibilidad que han mostrado miles de empleadores con valentía ante sus colaboradores, con el afán de protegerlos, y no ir a la quiebra demostró que se puede trabajar bajo distintos esquemas, descubriendo un mundo laboral más humano y de nuevas posibilidades.

Por último, el término “**empleabilidad**” también es relevante conocerlo a profundidad, ya que lo que hace a alguien “empleable”, son precisamente las competencias que posea y que lo llevarán a potencializar sus talentos y ponerlos al servicio de los demás, especialmente en sus tareas y funciones dentro de su puesto de trabajo. Se considera que existe una estrecha relación entre este término, las competencias y la flexibilidad, pues unidos y trabajados con el afán de mejorar situaciones adversas que se han enfrentado en las organizaciones, pueden ser soluciones duraderas que en un futuro cercano, lleguen a permanecer a pesar de que las cosas mejoren en cuestiones de la salud y de convivencia social, escolar y laboral en el mundo.

Esta palabra de “**competencia**”, aplicada al aspecto laboral, fue desarrollada por varios autores e investigadores, pero en realidad fue el psicólogo David McClelland en los 70s quien logró popularizar el término. En su teoría demostrada, el catedrático logró probar que para que una persona sea apta para desarrollarse profesionalmente, no es suficiente con que posea conocimiento sobre su rol, sino que, además, obligadamente requiere el desarrollo de otros tipos de habilidades asociadas. Las competencias hacen referencia a la forma en que una persona realiza su trabajo.

Existen infinidad de definiciones, de clasificaciones, de tipos y características en cuanto a competencias se refiere, cada una sustentada en serias investigaciones, y probadas

con base a experiencias reales, sin embargo, no es posible hablar de todo en este documento, es por ello que nos concentraremos en una que la legislación española, en materia de cualificaciones profesionales y siguiendo la corriente de algunos autores franceses brindan, y la presenta Porret Miquel (2010) en su obra, y definen como competencia profesional al: “Conjunto de conocimientos y capacidades que permiten el ejercicio de la actividad profesional conforme a las exigencias de la producción y el empleo”.

En el campo laboral, las competencias se pueden definir como la capacidad, real y demostrada, para realizar con éxito una actividad de trabajo específica, y esto acompaña al concepto anterior, al hacer hincapié en que cualquier trabajador suma a la productividad de la organización, cuando realiza con éxito sus funciones. Por lo que se puede inferir que este término hace referencias a características de personalidad, a determinados comportamientos, que hacen que la persona tenga un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Es por ello, que cuando se habla de que alguien es competente en lo que hace, no solo se alude a los conocimientos que posee, sino que se está mencionando la parte oculta del iceberg: comportamientos, actitudes, motivaciones, emociones, sentimientos y todo aquello que marca una gran diferencia entre una y otra persona dentro de un equipo de trabajo. Por lo tanto, no se puede perder de vista que, al hablar de competencias, se habla de un conjunto de factores que, en conjunto, hacen que las personas que las poseen tengan éxito en sus puestos de trabajo. Estos factores encierran los ya mencionados conocimientos, habilidades, actitudes, valores, experiencias, etc.

Se habla de competencias cuando se procede a evaluar, formar, desarrollar y medir el aporte de una persona exitosa desde su puesto de trabajo. Para definir si la persona evaluada es competente se consideran los denominados "factores diferenciadores de éxito", es decir, aquello que hace que unas personas sean mejores o las indicadas para asumir exitosamente determinado puesto.

Dependiendo del autor o investigador que se revise, se encuentran distintas clasificaciones de las competencias, para efectos de este documento se abordan dos, primero el enfoque de Martha Alles (2006), quién las clasifica en función de la estrategia de cada organización en:

- Competencias Cardinales o generales: Son aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización.
- Competencias específicas: Son aquellas que son, para cierto colectivo de personas, con un corte vertical por área y, adicionalmente con un corte horizontal, por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos.

Y, por otro lado, se retoma el enfoque que Barrero (2003) distingue en la clasificación de las competencias, entre lo que visualiza las siguientes:

- Competencias referidas a los contenidos
- Competencias referidas a la experiencia
- Competencias de habilidad social
- Competencias metacognitivas de aprender a aprender, o lo que en la actualidad se está requiriendo: aprender a desaprender.

Sean unas u otras el tipo o la clase de que se trate, las competencias son las que en la actualidad marcarán la diferencia esencial entre un candidato y otro para ingresar a trabajar en una organización. Y es claro, que no todas se pueden desarrollar dentro de las aulas de las universidades, cada estudiante debe trabajar en ello de manera paralela a sus estudios de cualquier licenciatura.

Hablando del siguiente concepto, que también es primordial para el buen sustento de este documento, y con el cual se ha salido adelante en muchas organizaciones y algunas personas con sus profesiones independientes, es la “**flexibilidad**”, y a la cual muchos empresarios, los gobiernos y algunos autores como Castell (2000), han remarcado que estamos pasando de lo que era un empleo tradicional a un modelo flexible.

En este modelo de empleo la jornada laboral no está limitada a ciertas horas a la semana durante todo el año, sino que se adapta a las necesidades de producción, así en épocas de mayor demanda la jornada laboral puede ser mayor de 40 horas, mientras que cuando la demanda disminuye también lo hace la jornada o bien se disfruta de más días de descanso. Al propio tiempo influye en la estabilidad laboral, dado que el trabajo flexible está orientado a la tarea y no incluye por lo tanto compromiso de empleo futuro.

Asimismo, este concepto hace referencia a diferentes tipos de flexibilidad y en plena pandemia, se han utilizado y se han aprendido diversas y nuevas maneras de trabajar, empezando por la modalidad de hacerlo desde casa, increíble pensar que en todo el



mundo la gente se iba a conectar a través de diferentes plataformas, hasta hace poco desconocidas, y llevar a cabo sus actividades laborales, desde los maestros de kínder con niños que difícilmente se les puede tener quietos por algunos minutos frente a la computadora, hasta los ejecutivos de distintas jerarquías se flexibilizaron y lo hicieron desde casa, cualquier caso que se comente no fue fácil, y menos en sus inicios, donde todo se volvió un caos.

Afortunadamente el concepto de la flexibilidad ya se había estado aplicando desde algunos años atrás, aunque sin ser tan exigente, pues ni era para todos ni para todas las actividades. Sin embargo se utilizaron métodos creativos, para no despedir en algunos casos a trabajadores, ejemplo de ello, los restaurantes y sus meseros, o los hoteles y todos sus empleados, negocios que en ocasiones tenían todas las habitaciones vacías, mucha gente dejó de viajar, dejó de salir a comer a la calle, las compras se empezaron a hacer por internet, todo llegaba a las casas, de por sí hubo y sigue habiendo una crisis económica muy fuerte, en esos momentos muchas familias perdieron sus empleos, pero gracias a esta flexibilidad de la que se habla, también hubo muchas oportunidades de negocios, para muchos que en vez de sentarse a llorar su desgracia, empezaron a mostrar sus competencias y talentos, para hacer cosas diferentes y emprender caminos nuevos.

Hoy en día existen negocios que llegaron para quedarse con el confinamiento, y entre las competencias y la flexibilidad existen muchos profesionistas que han surgido como emprendedores, demostrando ser competentes, y así han llegado a ser más empleables que nunca. En definitiva y a modo de conclusión en este punto, la flexibilidad laboral se ve afectada por valores culturales y por las facilidades o dificultades, que el contexto sociopolítico e institucional de cada país se establecen.

Continuando con los conceptos que le dan vida a este artículo, se habla de la **“empleabilidad”**, seguramente para algunos es un término poco escuchado y utilizado, sin embargo es reconocido ya en el mundo, y según la OIT (2012) el término «empleabilidad» se refiere a las competencias y cualificaciones transferibles que refuerzan la capacidad de las personas para aprovechar las oportunidades de educación y formación que se les presentan, con miras a encontrar y conservar un trabajo decente, progresar en la empresa o cambiar de empleo y, adaptarse a la evolución de la tecnología y de las condiciones del mercado de trabajo.



Ante esta conceptualización, y tras las características del nuevo mercado de trabajo indicadas, es evidente que el sistema educativo tradicional se ha quedado obsoleto. El actual mercado de trabajo requiere un tipo de enseñanza más dinámico, que les prepare con base a las necesidades reales del presente escenario, en este sentido se estaría previendo que ante cualquier circunstancia que se enfrenten tanto las organizaciones como sus colaboradores, podrán de una u otra forma salir adelante, pues el hecho de ser empleable vuelve a una persona capaz de transferir todos sus talentos y competencias a cualquier otra situación y perfilarla a un puesto laboral distinto del que tenía, a pesar de tener otras características a las que haya tenido en el pasado.

En el informe elaborado como resultado de las conclusiones adoptadas en el «Encuentro sobre empleabilidad» organizado por Fundipe (Fundación para el desarrollo de la Función de Recursos Humanos, 2006), se concretan seis aspectos que definen el concepto y que de forma resumida se perfilan en:

1. Es la dinámica de desarrollo económico-productivo quien genera un proceso de cambios e incertidumbre que afecta a todos los actores sociales.
2. Un problema complejo y global se ha de abordar con soluciones globales, enfocadas desde una perspectiva interdisciplinar y dirigidas a los niveles que comprenden la tríada persona-empresa-sociedad.
3. Si la empleabilidad demanda flexibilidad total, lleva implícito la eliminación de todo tipo de barreras y rigideces tanto a nivel de individuo, empresa y sociedad. Al respecto podría plantearse la controversia entre axiología y empleabilidad, es decir hasta que punto, la empleabilidad rompe con los principios y sistema valorativo de una persona, las estrategias empresariales y políticas de gestión de las empresas, o con la ética social a nivel global.
4. Necesidad de replantear las fórmulas y esquemas que tradicionalmente han vinculado la empresa con el trabajador. Se trataría en definitiva, de replantear el contrato psicológico con las consecuencias que ello implica en cuanto a legitimidad de ciertas pautas de actuación.
5. Relación entre generación y fomento de empleo y empleabilidad. Ésta, más que ser un instrumento de generación de empleo, es un instrumento correctivo y en cierta forma preventivo del desempleo.
6. Es preciso tomar en consideración la situación de ciertos colectivos, especialmente vulnerables y con serios problemas en acceder al mercado de

trabajo: algunas mujeres, gente con alguna discapacidad, jóvenes sin experiencia, personas mayores de 45 sin cualificación, etcétera. Al respecto se habrían de conjugar sus necesidades con ciertas fórmulas adaptativas en el propio mercado de trabajo.

Cuando se habla de empleabilidad, se hace referencia a experiencias que se pueden exportar a futuros puestos. Actualmente la tendencia de la empresa, es acabar con la estructura jerárquica lineal para sustituirla por una mucho más plana. Este cambio nos lleva hacia un sistema más comunicativo, en la que la información, funciones y responsabilidades fluyen uniformemente. Y es una realidad, que para permitir y ayudar a que las personas sean empleables en todos los aspectos, es necesario facultarlas para darles la confianza que necesitan y desprenderse de sus talentos para ofrecerlos a las organizaciones contratantes, pues de otra manera no se podría liberar y potencializar esas competencias. De esta forma la experiencia que adquirimos en determinado puesto o departamento nos servirá para otros futuros. A continuación, en el **Cuadro 1** se ejemplifica la forma en que una competencia se puede utilizar en diferentes espacios y momentos:

**Cuadro 1:** Uso de una competencia en diferentes espacios y momentos.

Si...	Nos sirve para...
Eres competente utilizando las Tic	Trabajar desde cualquier espacio y manejar las redes sociales en la organización
Tenemos una orientación al cliente muy alta	Actuación con actitud de servicio en cualquier otro departamento de la empresa
Adquirimos conocimientos de procesos logísticos	Organización y precisión en entrega de resultados a tiempo
Sabemos de estrategia empresarial	Definición de objetivos de distintos departamentos o áreas
Eres hábil para comunicarte correctamente en público	La facilitación en los procesos de negociación y resolución de conflictos

Fuente: Elaboración propia

### **3. Desarrollo**

#### **3.1 Desarrollo de competencias durante los estudios profesionales**

Los estudiantes y los académicos se han tenido que ajustar y alinear a nuevos tipos de estrategias de enseñanza-aprendizaje, los esquemas con los que han venido trabajando durante casi todo 2020 y lo que se lleva de 2021 ha revolucionado la educación, si bien es cierto que en todos los niveles están pasando por los mismos procesos, es tiempo de descubrir que también han aparecido áreas de oportunidad en este rico campo de las Tic, puesto que a través de ellas se ha continuado y no se paralizaron los procesos de enseñanza en las escuelas, tanto públicas como privadas.

Los estudiantes deben haber descubierto sobre todo en este tiempo de confinamiento que la Universidad no les enseña todo, y que tampoco desarrollarán dentro de ella las competencias que van a necesitar para ser competentes en el campo laboral, esto es un problema serio que muchos países enfrentan, pues se ha dejado de lado dentro de los planes de estudio muchos aspectos esenciales en la formación del estudiantado, como por ejemplo la investigación profunda de algunos temas de cultura general, prácticas en la utilización de las Tic y sus nuevas plataformas y programas, y también el desarrollo de la inteligencia social, de estas competencias se habla en el siguiente apartado y son las que, los empleadores buscarán en los candidatos para ocupar puestos de significativa relevancia en sus organizaciones. Se considera que vale la pena recordar, haciendo un poco de historia, lo que en Europa en la declaración de la Sorbona de París, el 25 de mayo de 1998 los ministros europeos en educación, suscribieron sobre la importancia en la formación de sus estudiantes:

“Recientemente, el proceso europeo ha dado pasos de extrema importancia. A pesar de la relevancia que ello tiene, no deberíamos olvidar que al hablar de Europa no sólo deberíamos referirnos al euro, los bancos y la economía, sino que también debemos pensar en una Europa de conocimientos. Es deber nuestro el consolidar y desarrollar las dimensiones intelectuales, culturales, sociales y técnicas de nuestro continente. Éstas han sido modeladas, en gran medida, por las universidades, quienes todavía desempeñan un papel imprescindible en su desarrollo. En la actualidad, gran número de nuestros estudiantes todavía se gradúa sin haber tenido

la oportunidad de realizar un periodo de estudios al otro lado de las fronteras nacionales. Se aproxima un tiempo de cambios para las condiciones educativas y laborales, una diversificación del curso de las carreras profesionales, en el que la educación y la formación continua devienen una obligación evidente. Debemos a nuestros estudiantes y a la sociedad en su conjunto un sistema de educación superior que les ofrezca las mejores oportunidades para buscar y encontrar su propio ámbito de excelencia” (París, 25 de mayo 1998).

Lo que se declaró en ese momento en París, trataba de unir esa tríada tan importante y de la que se habla en muchas ocasiones, pero que difícilmente se ha logrado en su totalidad: Gobierno, Organizaciones y Universidades. La reunión de esos cuatro países europeos (Francia, Alemania, Italia y Reino Unido), era llegar a acuerdos sobre lo que se necesitaba para que los jóvenes, que son el presente y futuro de una mejor sociedad, tuvieran dentro de su formación. Y lograr esto, se sitúa actualmente como uno de los pilares básicos para proporcionar el desarrollo de sus competencias y su empleabilidad. Las Instituciones de Educación Superior deben considerar que la empleabilidad de los egresados, constituye un elemento de muchísima importancia al diseñar o reestructurar los planes de estudios, y las participaciones de las asociaciones profesionales y organizacionales, así como la del gobierno deben estar involucradas en estos, a través de vinculaciones tempranas, con la intención que los futuros profesionistas conozcan más de cerca las competencias que deben desarrollar durante su estancia en la universidad.

### **3.2 Entrevista a empleadores sobre las competencias requeridas en los profesionistas**

Cuando se pensó en la elaboración de este documento, se quiso hacer con bases proyectadas en la realidad que se estaba viviendo, por lo que se contactó a diez distintos empleadores (mencionados en la metodología), a través de las vinculaciones realizadas para un trabajo final con estudiantes en julio de 2020, a quienes se les hicieron diez preguntas, algunas de estas se mencionan a continuación:

- ¿Qué competencias solicitaría de un candidato recién egresado de la Facultad para trabajar en su empresa, y que antes de la pandemia no hubiera considerado?
- ¿Piensa usted que el desarrollo de algunas competencias en los estudiantes, deben responder a ciertas necesidades sociales y no solamente a las que se relacionan con su perfil profesional?
- ¿Considera usted que la formación de un profesionalista debe enfocarse más en un modelo flexible?
- ¿Está su empresa preparada para adoptar un modelo de flexibilidad laboral?
- ¿Es para usted relevante que los jóvenes desarrollen talentos y competencias para potencializarlas en las organizaciones, y de esa manera ser más empleables?
- ¿Los procesos y la cultura establecidos en su organización se han modificado y con ello la filosofía empresarial a partir del confinamiento?

Gracias a las respuestas de los empleadores, y de las investigaciones recientes hechas por las autoras de este documento, se obtuvieron las competencias que en la actualidad son más demandadas en las organizaciones.

## 4. Resultados

### 4.1 Competencias demandadas por los empleadores

A continuación, se presenta el cuadro 2 con algunas de las competencias que los empleadores mencionaron y que la autora Ana Williams (2019) a su vez, refiere a algunas de ellas como básicas para cualquier facilitador de procesos.

**Cuadro 2:** Competencias básicas para Facilitador efectivo (adaptado) (Williams, 2019)

COMPETENCIA	SIGNIFICADO
1. Comunicación	Posibilidad de transmitir con un lenguaje claro y preciso los temas de interés. Esta competencia implica en todo momento, escuchar activamente a los interlocutores.
2. Dominio de las Tic	No significa contar tan sólo con los conocimientos técnicos necesarios para usar equipos y procesos de la última tecnología, hay que saber diseñar y crear nuevos conocimientos. Significa también, tener la capacidad necesaria para hacer que los equipos estén adaptados a las necesidades de las organizaciones, para poder llevarlos al mercado nacional e internacional en condiciones atractivas para los

	clientes. Requiere, por último, lograr que la tecnología se convierta en un componente indispensable de la propia cultura empresarial.
3. Análisis y Solución de Problemas	Capacidad para discriminar y comprender aspectos esenciales de la información a transmitir, así como verificar los planteamientos expuestos para elegir entre las diversas alternativas, las que den los mejores resultados a los procesos.
4. Liderazgo	Un líder es, alguien capaz de llevar a otros de un punto promedio de rendimiento, a uno superior.
5. Integridad	La integridad componente de las competencias, que tiene como finalidad ser un ejemplo de honestidad entre lo que se piensa, se dice y se hace.
6. Servicio al cliente	Se deriva de una actitud de servicio y detección de las necesidades de sus clientes para satisfacerlas.
7. Orientación a resultados	Capacidad de implantar y ejecutar los pasos necesarios que faciliten la consecución de las metas.
8. Administración del tiempo	Tener la capacidad de realizar un cronograma de actividades y ponerlo en práctica con los ajustes que se vayan dando al momento de su ejecución.
9. Adaptación al cambio y Flexibilidad	Para realizar las modificaciones que surjan durante el proceso de trabajo y para transformar las situaciones que optimicen los resultados.
10. Tolerancia a la presión	Mantener el control emocional frente a un grupo y sus demandas, y ante las cargas de trabajo y las urgencias.

Fuente: Elaboración propia con base en: Williams, Ana: Las competencias de un Facilitador efectivo (2019).

## 4.2 Competencias complementarias a nuevas realidades y sugeridas por las autoras de este artículo

Se agregan seis competencias más a las que sugieren los empleadores, porque son las que como docentes y con base a las experiencias pasadas y las futuras, pero además mencionadas por los invitados al foro de Habilidades Directivas 2020, se consideran que se ocuparán en este nuevo modelo flexible, que es probable que perdure más allá de lo que alguien hubiera imaginado.

**Relaciones Interpersonales.** Las cuales permiten establecer nexos y redes con quienes se interactúa: equipo de trabajo, subordinados, jefes, colegas y con todas aquellas personas que pudieran fungir como pieza clave para llevar a cabo resultados exitosos.

**Iniciativa.** A fin de enfocarse con independencia para que se den los resultados y actuar con autonomía cuando así lo requieran las circunstancias. En este momento se agradece

mucho poseer un sólido sentido de empuje o proactividad, no existe tiempo de pensar con calma, se debe responder con prontitud y presteza.

**Innovación.** Mantenerse a la vanguardia y tener la capacidad de renovar los procesos, con miras a la actualización y a la mejora continua. Considerar los avances tecnológicos y aplicarlos en el lugar de trabajo, a través de darle nuevas formas a las situaciones y transformar aquello que ya no funciona, y que cada vez más rápido se vuelve obsoleto, en algo útil para obtener resultados exitosos.

**Flexibilidad y empleabilidad.** Como se ha venido comentando en todo el documento, las ventajas de crear en las organizaciones un modelo flexible, radica en que ayuda a mejorar la capacidad de adaptar el modelo de contratación, a las necesidades reales del momento de cada empresa y fomentar la contratación de nuevos trabajadores, permite también nuevas formas de conciliación entre la vida familiar y laboral. Además significa iniciativas de ahorro y reducción de costos de la empresa y de los trabajadores.

**Idiomas.** Para los estudiantes que están por egresar de sus profesiones actualmente, se les requiere por parte de los empleadores, hablar al menos el idioma de su país e inglés en caso de ser de habla hispana su origen, pues la globalidad aunado con el uso de las tic y las nuevas formas de trabajo exigen un nivel superior para comunicarse, no solamente en su idioma, sino tener la capacidad de acceder a otros lados y expandir sus relaciones y conocimientos a distintos países.

**Internacionalización.** Se define el término «internacionalización», que la autora Jocelyn Gacel Ávila (2017), retoma en su obra de Jane Knight (1994) como: el proceso de integración de una dimensión internacional e intercultural en la docencia, investigación y servicios de una institución y que se ha transformado a lo largo de los años.

Esta primera versión se limitó al ámbito institucional, sin precisar su fundamento o un contexto particular. Posteriormente, Knight (2004) la redefinió como el proceso de integrar una dimensión internacional, intercultural y global en los propósitos, funciones y provisión de la educación superior. En esta última formulación se intenta caracterizar a la internacionalización como una tendencia mundial que está presente en los ámbitos nacional, sectorial e institucional, y que adopta diferentes metas según los agentes o actores de que se trate. Al mismo tiempo, con este enunciado se busca sostener un punto de vista neutral. Y se considera una competencia esencial en los futuros



profesionistas pues deberán tener una visión global para tomar cualquier decisión, ya que en la actualidad se manejan las situaciones en un contexto tan globalizado, que pueden impactar en cualquier parte del mundo. Es por ello, que se debe promover en los primeros semestres de la universidad la movilidad estudiantil hacia otros países, que los jóvenes exploren otros mundos, ideologías y se relacionen con otras culturas es muy importante para que puedan ofrecer otra visión, más amplia y con horizontes globales en sus conocimientos.

En un modelo flexible y la necesidad imperante de ser empleables, la internacionalización debe ir acompañada de las competencias que ya se han mencionado y, que harán que los profesionistas sean talentosos y competentes, en las organizaciones que los contraten.

## **5. Conclusiones y reflexiones finales**

Al término de este artículo quedan algunas cuestiones aún por revisar, habrá de documentarse e investigar más, y de ser posible hacer una comparativa entre países, con la finalidad de aprender de otros las mejores prácticas en tema de competencias, en modelos laborales flexibles y sobre la empleabilidad, especialmente hacerlo después de que el confinamiento y la contingencia sanitaria a causa del COVID 19 se estabilice, y se puedan ver las implicaciones finales en la economía, educación, sociedad y otros sectores. Se concluye que la formación en competencias no se puede generar a partir solamente de la formación universitaria, se hace eminente reestructurar planes y programas de estudio con la participación de otros sectores, pues mientras la educación vaya en una dirección y la economía en distinto sentido, la sociedad no se verá beneficiada y seguiremos en la lucha por formar universitarios más competentes, que se adapten a un modelo de flexibilidad laboral, que aporten sus competencias y nuevos talentos a las organizaciones para las que trabajen. Y a su vez, las empresas se tendrán que aplicar para atraer a esos talentos, ayudarlos a integrarse, retenerlos y transformarlos de acuerdo, a las necesidades tanto de la organización como de la persona, para obtener los resultados deseados.

Para lograr lo que en este documento se ha planteado, y conseguir que los jóvenes universitarios salgan al campo laboral con las competencias requeridas en la actualidad por los empleadores, es necesario que se responsabilicen tanto gobernantes, como académicos, empresarios y sociedad en general para establecer acuerdos desde los

niveles más altos de estos sectores, y pensar en el beneficio de todo. Por lo que, de manera concreta se debe considerar lo siguiente:

1. Fundamentación real de un cambio en planes y programas de estudio, acordado con los tres sectores y sus necesidades: gobierno, empresarios e instituciones educativas, aportando cada uno y de acuerdo con sus necesidades aquellas competencias útiles y prácticas para el estudiantado.
2. Eliminar aquellos aprendizajes que no se utilicen en la práctica dentro de las organizaciones, y para ello se hace indispensable que los docentes se inserten en las empresas en períodos vacacionales, y durante las clases con los alumnos a partir de semestres iniciales.
3. Que los diseños de planes y programas, así como la cultura empresarial se enfoque en un sistema real de competencias.
4. Capacitación constante dentro de las instituciones educativas, que muestre el modelo de competencias en la educación, para que los jóvenes lo puedan llevar a la cultura empresarial de donde se encuentren laborando.
5. Que, desde la inducción en la universidad, se les comunique a todos los recién ingresados, que las competencias necesarias para su futuro profesional, no se adquieren en la totalidad dentro de la escuela, que ellos tendrán que buscar opciones o ser autodidactas para desarrollarlas. Y además de comunicarlo, apoyarlos en encontrar las formas de adquirir esas competencias, puede ser a través de cursos, capacitaciones, talleres, etc. de mejora continua.
6. Y que sea una labor conjunta de docentes, estudiantes, empresarios, gobernantes y de la sociedad en general entender que la educación integral, no consiste en adquirir un título después de transitar por las aulas cuatro años o el tiempo que dure la formación universitaria, que la educación comienza en casa, con la familia, y que los alumnos terminan de formarse con la voluntad que se les forja a partir de querer saber, querer hacer, querer ser un ciudadano independiente, responsable y comprometido, pero sobre todo que aporte a su país los talentos y las competencias para hacer una mejor nación, pensando no solo en su beneficio, sino del colectivo que forma la sociedad en donde se desenvuelve.

### **Referencias Bibliográficas**

Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Granica: Buenos Aires.

Barrero, N. (2003). *Diseño de programas de orientación y formación en las empresas: Enfoque sistémico, metacognitivo y competencial*, Ponencia presentada al I Congreso Internacional y Virtual de Intangibles. Disponible en: [http://psicondec.rediris.es/interdisciplinariedad/Congreso\\_virtual](http://psicondec.rediris.es/interdisciplinariedad/Congreso_virtual)

Castell, M. (2002): *La era de la información*. Vol. 1, Alianza Ed.: Madrid.

Declaración de la Sorbona. (1998). Declaración conjunta para la armonización del diseño del Sistema de Educación Superior Europeo La Sorbona, París, 25 de mayo de 1998. Disponible en <http://eees.umh.es/contenidos/Documentos/DeclaracionSorbona.pdf> Consultado 18 de mayo de 2021.

Fundación para el desarrollo de la función de Recursos Humanos (Fundipe). (2006). Encuentro sobre Empleabilidad organizado por Fundipe. Madrid, España. Disponible en [http://www.fundipe.es/archives/INFORMEE\\_Seguro.pdf](http://www.fundipe.es/archives/INFORMEE_Seguro.pdf). Consultado 17 de mayo de 2021.

Gacel Ávila, J. (2017): *Estrategias de internacionalización en la educación superior: implementación, evaluación y rankings*. UNESCO-IESALC: México.

Knight, Jane (1994). *Internationalization of Canadian Universities*. PhD Thesis, Michigan State University.

Perrenoud, P. (1999). *“Construir competencias desde la escuela”*. Ediciones Dolmen: Santiago de Chile.

Porret, M. (2010). *Gestión de personas, Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*, ESIC Editorial: España.

OIT (2012). *Los jóvenes y las competencias: trabajar con la educación. Informe de seguimiento de la EPT en el mundo*. Ed. UNESCO. Francia. Disponible en [https://www.fundacionhenrydunant.org/images/stories/biblioteca/ddhh-juventud/Empleo\\_Juventud\\_UNESCO.pdf](https://www.fundacionhenrydunant.org/images/stories/biblioteca/ddhh-juventud/Empleo_Juventud_UNESCO.pdf) Consultado 17 de mayo de 2021.

Williams, A. (2019). *Las competencias de un facilitador efectivo*. Disponible en <https://www.amamex.org.mx/blog/las-competencias-de-un-facilitador-efectivo.html> Consultado 17 de mayo 2021.